HİZMETİÇİ EĞİTİME SİSTEMLİ YAKLAŞIM

Şeref EFE
Sayıştay Denetçisi

GİRİŞ

Eğitim, insan kaynakları yönetiminin önemli bir bileşenidir. Geleneksel olarak eleman yetiştirme amacının ötesinde, eğitimin, kurumların yeniden yapılandırılması ve geliştirilmesi gibi çağdaş roller üstlenmesi bekleniyorsa eğitimde sistemli yaklaşım kullanılmalıdır.

Bu yaklaşım mantıklı, basit ve aynı zamanda uygulanabilirdir. Eğitime sistemli bir yaklaşım:

- Eğitim faaliyetlerini mantıklı ve yönetilebilir adımlar olarak gruplar ve organize eder.
- Kendi içinde kontrol noktaları vardır. Bu şekilde kuruluş, eğitim faaliyetlerinin kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmekte etkili, kaynak ve zaman kullanımında etkin olduğuna emin olur.
- Çalışanların iş performansını doğrudan destekleyen, verimli ve uygulamaya dönük eğitimle sonuçlanır.

Eğitime sistemli yaklaşım için pek çok model olmakla birlikte bunların hepsi de en azından takip eden beş öğeyi içerir:

1. İhtiyaç analizi ya da değerlendirmesi
2. Kurs tasarımı
3. Kurs malzemelerinin geliştirilmesi
4. Eğitimin sunulması
5. Eğitimin değerlendirilmesi

İHTİYAÇ ANALİZİ YA DA DEĞERLENDİRMESİ

İhtiyaç analizi ya da bazen söylendiği şekliyle ihtiyaç değerlendirmesi daima bir işyerinde başlar. Yapılmaya değer bir yatırım olabilmesi için eğitim kuruluşun görev ve faaliyetlerini desteklemelidir.

Çalışanların spesifik eğitim ihtiyaçlarının tespiti için ihtiyaç analizi yapan kişi meslekle ilişkili spesifik görev ya da işleri incelemelidir. Analiz yaparken değişik araştırma yöntemleri kullanılarak şu bilgiler toplanır:

- **İş Konusu:** İşin özellikleri nelerdir ve bu iş kurumun faaliyetlerine nasıl katkıda bulunmaktadır? İşin kuruluşun başarısında doğrudan ya da dolaylı etkileri nelerdir?
- **Yöntemler:** İş nasıl yapılmalıdır? İşin yapılması hangi görevleri veya adımları kapsar?
- **Kaynaklar:** Bu görevleri gerçekleştirmek için hangi kaynaklar kullanılmaktadır? Bilgisayarlar? Referans kaynakları? Süreçlere ilişkin rehberler? Belirli teknikler?
- **Koşullar:** İş hangi koşullar altında yerine getirilmektedir? Çalışanlar yardım alabilmekte midir? Ekip olarak mı yalnız mı çalışmaktadırlar? Ne kadar yakından gözetilmektedirler? Bina içinde mi çalışmaktadırlar? Kalabalık bir müracaat alanında mı? İşin belirli bir bitiş süresi var mıdır?
- **Standartlar:** İşi ya da görevi yapan kişilerden ne beklenmektedir? Kalite, miktar ve zaman yönünden tanımlanmış kriterler veya standartlar var mıdır? Uyulması gereken düzenleme ve kurallar nelerdir? Bu işte hata yapılmasının sonuçları nelerdir?

Bu şekilde bilgi toplama sonucunda, incelenen iş ya da görevi başarılı olarak tamamlamak için gerekli olan spesifik bilgi ve becerilerin neler olduğu tanımlanır.

Böyle ayrıntılı bir analizi gerçekleştirmek için en uygun kişi, bu işi yapmış olan ve iş analizi konusunda eğitim almış deneyimli bir uzmandır.

Bu süreç içinde yerine getirilmesi gereken sonraki görev, verili durumda eğitimin gerçekten gerekli olup olmadığını tespit etmektir. Eğitim bütün performans problemlerine çözüm getirmez. Performans sorunlarının çözümü için uygulanabilecek başka birçok strateji vardır: Görevlerin yeniden dağıtımı, prosedürleri değiştirme, araç ve malzemenin yenilenmesi, yönlendirme ve motivasyon, iş destek malzemesi sağlama, disiplin önlemleri alma, geri besleme sağlama, iş akışını yeniden düzenleme gibi. Eğitimin, insan kaynakları yönetimi bileşenlerinden sadece biri olduğu unutulmamalıdır.

Eğitim uzmanı bu aşamada yönetim ile yakın işbirliği içinde olmalıdır. Analiz sonuçlarına göre kuruluşun etkinliği için yönetimin yapması gerekenleri önermek eğitim uzmanının önemli bir görevidir.

KURS TASARIMI VE KURS MALZEMELERİNİN GELİŞTİRİLMESİ

Eğer ihtiyaç analizi sonucunda eğitimin gerekli olduğu tespit edildiyse bundan sonraki adım kurs tasarımı ve kurs malzemelerinin geliştirilmesidir.

İlk adım öğrenme amaçlarını belirlemektir. Öğrenme amaçları öğrencinin eğitimden sonra ne yapabileceğinin, bunun hangi koşullarda (örneğin hangi araçlar ve malzemelerle, ne miktarda yönlendirme ve yardımla, hangi bilgileri kullanarak) hangi standartlarda (örneğin kalite, miktar, süre) olacağının belirtilmesidir. Öğrenme amaçları iş analizinin sonuçlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bu, eğitimin, çalışanları spesifik bir iş ya da görevin kuruluş tarafından istenen standartlarda gerçekleştirilmesi için hazırlayabilmesini sağlar. Öğrenme amaçları olabildiğince işyeri koşul ve standartlarını yansıtır. Katılımcıların başarılarını öğrenme amaçları ile karşılaştırmakla bir yere kadar iş performansını tahmin etmek mümkündür.

Katılımcıların eğitim sonucunda ne yapması gerektiğini belirledikten sonra, tasarımcı, bu düzeye ulaşabilmek için kursa katılanların ne öğrenmesi gerektiğini tanımlar. Bu, kursun konusunu oluşturur. Tabii ki, kurs konusu işin gerektirdiği bilgi ve becerilerle yakından ilişkili olmalıdır. Konu mantıksal olarak gruplanır ve öğrenimin tedrici, mantıklı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayacak tarzda adımlanır.

Daha sonra eğitim tasarımcısı katılımcıların nasıl öğreneceğini belirler: Hangi yöntemler, stratejiler veya teknikler öğrenim sürecini kolaylaştırmak ve yönlendirmek için kullanılmalıdır? Araştırmalar bize farklı öğrenme türleri için farklı yöntemlerin daha uygun olduğunu göstermektedir. Genellikle, öğrencilerin katılımını içeren ve onların kişisel tecrübeleri üzerine kurulu aktif yöntemler yetişkinlerin öğrenmelerini geliştirecektir. Örnekolaylar denetimle ilgili çoğu görev için öğrencinin öğrendiğini uygulamasını sağlamakta çok etkilidir.

Eğitim malzemelerini geliştirmekte diğer bir önemli öğe, iş performansının tahmini için performans testlerinin kullanımıdır. Bunlar çoğu zaman egzersizler olarak tasarıma dahil edilirler ve hem öğrenci hem de eğitici için ilerlemenin değerlendirilmesinde önemli bir araç olarak kullanılırlar.

EĞİTİMİN UYGULANMASI

Kurs tasarımı ve eğitim malzemelerinin geliştirilmesinin tamamlanması doğal olarak sonraki aşamaya götürür: Eğitimin uygulanması.

Tasarım, eğitim salonunda gerçeğe dönüşür. Burada yetişkin öğrenciyi olaya dahil edecek ortamı sağlamak için bir çok faktör birlikte çalışır. Kurs malzemeleri, faaliyetler ve işitsel-görsel araçlar deneyimi zenginleştirir ve destekler. Yetişkin eğitimi araştırmaları bize aşağıdaki koşullar gerçekleştiğinde öğrenmenin arttığını göstermektedir:

- **Uygunluk**: Yetişkinler, sunulan bilgi ve becerilerin onlara doğrudan nasıl faydalı olacağını gördüklerinde en iyi şekilde öğrenmektedirler. Yetişkinler günlük ihtiyaç ve ilgilerini karşılamak için öğrenmeye eğilimlidir. Kursun bu ihtiyaçları karşılamakta onlara yardımcı olma düzeyi öğrenme için motivasyonu belirler.

- **Gerçekçilik**: Yetişkinler gerçek hayattan alınmış, uygulamaya dönük bilgi ve beceriler ister. Öğrendiklerinin doğrudan uygulamasını görmeye ihtiyaç duyarlar. Öğrenciler tarafından en çok gerçek hayattan alınmış örnekolaylar kabul görür.
- **Katılım**: Yetişkinler eğitimin edilgen alıcıları olmak istemez. Kolayca sıkılabilir ya da ilgileri dağılabilir. Kendi öğrenimlerine katılan öğrenciler başka şekilde süreç içinde kaybolacak olan bir heyecanı tecrübe ederler.
- **Tecrübe**: Yetişkinlerin öğrenim sürecine katabileceği çok şey vardır. İyi şekillendirilmiş görüş ve tavırları vardır ve öğrenme sürecini geliştirecek kişisel deneyim zenginliğine sahiptirler.
- **Saygı**: Yetişkinler bağımsızdır ve saygınlık isterler. Onlara her zaman saygı ile ve yetişkin olarak davranmak önemlidir.
- **Çeşitlilik**: Öğrencilerin farklı öğrenme tarzları ve kaynakları olduğu görülmektedir. Bu farklılıkları karşılayabilmek için çeşitli öğretim yöntemlerinin kullanılması önem taşır.

Yukarıdaki prensipler, örnekolaylar (case study), oyunlayımlar (role play), grup egzersizleri, yapılandırılmış tartışmalar ve bireysel görevler gibi interaktif eğitim yöntemlerini destekler. Anlatım (takrir), bazı durumlarda uygun olmakla birlikte fazla kullanılmamalıdır. Kullanıldığı zaman da dinamik bir sunum ve iyi görsel malzeme ile birlikte daha canlı hale getirilebilir.

Bütün bu prensipler ve yöntemler bizi öğrenci merkezli, eğitici tarafından yönlendirilen bir eğitim yaklaşımına götürmektedir. Odak noktası öğrenmedir ve eğiticinin rolü de öğrencinin öğrenmesine yardım edecek şekilde bir nevi kılavuzluktur. Eğitici, öğrencinin ihtiyaçları yanında kuruluşun ihtiyaçlarının da karşılanmasını sağlayacak şekilde öğrenme sürecini yönlendirir ve buna rehberlik eder.

EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitime sistemli bir yaklaşımda beşinci adım değerlendirmedir. Donald Kirkpatrick tarafından önerilen klasik yapıya göre oluşturulan eğitim değerlendirmesi dört düzeyde yürütülür:

- İlk düzey **tepki**dir. Bu katılımcıların eğitim esnasında ve eğitimin sonunda hissettikleri tatmin düzeyini ölçer. Her ne kadar tatmin düzeyi öğrenmeyi göstermezse de yeni bilgi ve becerilerin kazanılmasında çok önemli bir değişkendir. Aynı zamanda kursun genel başarısını da etkileyebilir. Tepki genellikle kurs sonrası soru kağıtları ya da program esnasında değişik zamanlarda tamamlanan anketlerle ölçülür.

- İkinci düzey **öğrenmedir**. Öğrenmeyi ölçmek için en geçerli ve güvenilir yöntem kurs öncesi ve sonrası testlerdir. Bu testler bilgideki artışı ya da bir işin performansını ölçebilir. Bu ölçümlerin iş için gerekli performansı kopyalaması ya da yansıtması çok önemlidir. Öğrenme amaçları değerlendirme stratejimizin birincil öğelerinden biridir. Her bir amaç, eğitici ve öğrenciyi öğrenmenin gerçekleştiği konusunda bilgilendiren bir performans testidir.
- Eğitim değerlendirmesinin üçüncü düzeyi **uygulamadır**. "Katılımcılar işlerinin başına döndüklerinde öğrendiklerini kullandılar mı?" sorusunun cevabı aranır. Genellikle bu ölçüm için kurs sonrasında 3 aylık bir sürenin geçmesini beklemek gerekecektir. Ölçme yöntemleri öğrencilere ve onların yöneticilerine anket uygulamak, doğrudan iş başında gözlem, işle ilgili ürünlerin- raporlar, işlemler, mal ve hizmetler gibi- analizini içerir.
- Eğitim değerlendirmesinin dördüncü düzeyi olan **etki**, yerine getirilmesi en güç olanıdır. Bu, eğitim programından kuruluşun ne derece yararlandığını ölçmeyi amaçlar. Etkiler genellikle kuruluşun mali yönü, performansı ya da kamuoyu imajı ile ilgilidir. Bunlar genellikle pek çok faktörden etkilenir ve eğitimin bu konularda etkisini açıkça göstermek oldukça zordur. Yine de eğitimin kurumsal etkinliğe katkıda bulunduğuna ilişkin kanıt bulunabilir.

Değerlendirme çalışması bizi analizimizin başladığı noktaya götürmektedir; işyerine. Eğitime sistemli yaklaşım doğrusal bir süreç değildir. Kurumsal ihtiyaçların ve işyeri performansının ölçümü ile başlar ve benzer şekilde kurumsal ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığının ve performanstaki değişimlerin ölçümü ile sonuçlanır. Bu süreç, sürekli gelişen bir döngü şeklinde algılanmalıdır.

Kaynaklar:

Tony Pont, *Developing Effective Training Skills*, McGraw-Hill, London, 1996.

Peter Renner, *The Art of Teaching Adults*, Training Associates, Vancouver, 1994.

IDI, LTRTP *(ASOSAI Region)* Course Material, Bangkok, 1998. ■